

ماهنامه

ماهنامه داخلی مدرسه کسب و کار ماهان - شهریور ماه ۱۴۰۳

سرمایه انسانی،
سرمایه غیرقابل انکار



۳ | سخن سردبیر

سرمایه انسانی، سرمایه غیرقابل انکار

۴ | مصاحبه با جناب دکتر عیسی خانی

رهبان معماران فرهنگ سازمانی هستند. و فرهنگ سازمانی تعیین کننده سرنوشت شرکت است.

۹ | پژوهش روز بین المللی

معماری سیستم های مدیریت منابع انسانی با سرمایه روانشناختی مثبت

۱۰ | تفاوت بین سرمایه انسانی، منابع انسانی و نیروی انسانی چیست؟

تعاریف سرمایه انسانی، منابع انسانی و بهره وری سرمایه انسانی

۱۱ | کاهش بهره وری سرمایه انسانی

پنج عامل کاهش بهره وری سرمایه انسانی هر سازمان

۱۳ | مصاحبه با دانش پذیر

مصاحبه با دانش پذیر سرکار خانم فاطمه علی کاهی

۱۷ | کنفرانس آتی

کنفرانس تجربه مشتری در سنگاپور در آذرماه ۱۴۰۳ را از دست ندهید!

۱۸ | اخبار ماهانی

گزارشی کوتاه آنچه مردادماه در ماهان گذشت

سردبیر: مهسالسادات مکارم
طراح گرافیک: فاطمه فیاض



«شما نمی توانید بهره وری را الزامی کنید. شما باید ابزارهایی را فراهم کنید که به مردم اجازه دهید بهترین شان شوند.»
استیو جابز



در دنیای پرتحول امروز، سازمان‌ها و جوامع بیش از پیش در جستجوی مزیت‌های رقابتی هستند که آن‌ها را قادر به پیشرفت پایدار کند. یکی از این مزیت‌های غیرقابل انکار، **سرمایه انسانی** است؛ مفهومی که فراتر از مهارت‌ها و دانش فردی، به ارزش واقعی انسان‌ها به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک می‌پردازد.

در دهه‌های گذشته، نگاه به انسان‌ها صرفاً به عنوان نیروی کار محدود بود. افراد به عنوان منابعی برای انجام وظایف تعریف شده، در خدمت ساختارهای سازمانی قرار می‌گرفتند. اما با پیشرفت دانش مدیریت و اهمیت یافتن نوآوری، خلاقیت و مشارکت هوشمندانه، سرمایه انسانی به تدریج جایگاه کلیدی‌تری پیدا کرد.

سرمایه انسانی تنها شامل دانش و مهارت‌های افراد نیست؛ بلکه مجموعه‌ای از ویژگی‌ها نظیر خلاقیت، توانایی حل مسئله، تجربه و حتی ارزش‌های فردی است که به بهبود عملکرد سازمانی و رشد اقتصادی کمک می‌کند. این سرمایه غیرقابل انکار، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پویای امروزی، نه تنها دوام آورند بلکه پیشرفت کنند.

ما در این شماره از ماهنامه تلاش کرده‌ایم تا با نگاهی دقیق‌تر به مفهوم سرمایه انسانی بپردازیم. امیدواریم که این شماره بتواند به شما خوانندگان عزیز کمک کند تا با دیدی جدید و آگاهانه‌تر به اهمیت این سرمایه گرانبها نگاه کنید و به دنبال راهکارهایی برای ارتقا و بهره‌گیری از آن در سازمان‌ها و جوامع خود باشید.

با احترام
مهساالسادات مکارم



آیا بین مفاهیم نیروی انسانی، سرمایه انسانی و منابع انسانی تفاوتی وجود دارد؟

از زمان شکل گیری مدیریت به عنوان یک رشته علمی که قدمتی تقریباً ۱۲۰ ساله دارد مکاتب مدیریتی مختلفی ارائه شده اند و به تبع آن نیز نوع نگاه به انسان در سازمان نیز در هر مکتبی متفاوت بوده است. در مکاتب اولیه مدیریت (مدیریت علمی) بیشتر موضوع استفاده از توانایی های فیزیکی افراد مدنظر بود و واژگان رایج Manpower یا workforce بودند و هدف افزایش بهره وری و کارایی بود. در مکتب روابط انسانی توجه به نیازهای روانی و اجتماعی افراد مورد تاکید است. از این رو بحث تناسب شغل با شاغل هم از نظر فیزیکی و هم از نظر روانشناختی و همچنین ایجاد محیط های کاری متناسب با روحیات افراد مورد توجه بود و این که بتوانیم در محیط کار از افراد استفاده اثربخش تری داشته باشیم لذا مفهوم Human Resource مصداق می یابد. در مکاتب نسبتاً جدید نگاه کسب و کاری (Business) پررنگ تر می شود که در این جا بحث سرمایه انسانی Human Capital است که تمرکز این رویکرد بر کسب حداکثر بازدهی از این دارایی است که با مفهوم HR ROI روبرو هستیم. در نگاه های معاصر نیز مفاهیمی چون مدیریت استعداد، مدیریت تجربه کارکنان، منابع انسانی داده محور و ... مورد توجه است.

اگر بخواهیم عصاره اصلی این رویکردها را خلاصه کنیم می توانم بگویم که انسان به عنوان اشرف مخلوقات دارای ظرفیت ها و قابلیت های بسیار بالا و یگانه ای است و رویکردهای مدیریت هر یک به نوبه خود تلاش کرده اند بخشی از این ظرفیت بالقوه را به بالفعل برسانند و به طور یقین نگاه های جدید مدیریت نگاه انسان گرایانه تری دارند و از نگاه های ابزاری گذشته فاصله دارند. البته بر این اعتقاد هستم که هیچ سازمانی نمی تواند از تمام ظرفیت افراد استفاده کند چون سازوکارهای سازمانی در ذات خود محدودیت آفرین هستند.



خودتان را معرفی کنید و بفرمایید چند سال سابقه کار دارید؟

عرض سلام و ادب خدمت شما و سپاس از بابت دعوت برای انجام مصاحبه. احمد عیسی خانی، دانش آموخته دکتری تخصصی مدیریت رفتار سازمانی از دانشگاه تربیت مدرس تهران هستم. نزدیک به ۲۵ سال سابقه کار اجرایی و مدیریتی در شرکت های بزرگ صنعتی و هلدینگ دارم. حدود ۲۰ سال سابقه کار آموزشی و پژوهشی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی دارم و از سال ۱۳۹۵ هم با مدرسه عالی کسب و کار ماهان در دوره های MBA-DBA و دوره جامع HRM همکاری دارم.

در کنار فعالیت های اجرایی و آموزشی، ۱۸ جلد کتاب در زمینه رهبری، تحول سازمانی استراتژیک و مهارت های شغلی ترجمه کرده ام، ۲۰ مقاله علمی و پژوهشی در موضوعات رفتار سازمانی، منابع انسانی و تحول سازمانی نوشته ام. به مدت ۱۲ سال هم مترجم ماهنامه گزیده مدیریت (ترجمه همزمان نشریه HBR) بودم که حدود ۵ سال از آن سردبیر ماهنامه گزیده مدیریت- ویژه نامه مدیریت در ایران بودم و در این ویژه نامه بیش از ۱۰ موردکاوی (Case Study) تدوین کردم.

به نظر شما، چه تحولات جدیدی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی در دهه اخیر رخ داده است؟

شاه بیت تحولات دو دهه اخیر را می توان در انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات، دیجیتالی و مجازی شدن خلاصه کرد. حوزه منابع انسانی نیز از موج فناوری های نوین و بعضا ویران ساز دور نبوده و سعی کرده است همسو با این تحولات از ظرفیت های فناورانه جدید استفاده کند تا بتواند رسالت واقعی خود را در سازمان به نحو بهتری انجام دهد. همان طور که در پاسخ سؤال قبلی هم اشاره کردم در دهه های گذشته رویکردهای منابع انسانی دستخوش تغییرات زیادی شده اند. از نظر فرایندهای منابع انسانی می توان به موضوعاتی چون مدیریت برند کارفرمایی، مدیریت تجربه کارکنان، منابع انسانی چابک، منابع انسانی دیجیتال، HR Analytics، محیط کار ترکیبی (Hybrid) و حتی موضوعاتی چون DEI (تنوع، انصاف، شمولیت) اشاره کرد. شما مشابه این مفاهیم را در حوزه بازاریابی، استراتژی و عملیات هم شنیده اید. طبیعی است که رواج این مفاهیم در سازمان خود منجر به تغییر در شیوه ها و سبک های مدیریت و رهبری در سازمان شده است. شیوه مدیریت و رهبری نسل فعلی کارکنان نیز متفاوت از کارکنان نسل های گذشته است که ناشی از این است که ما در حال تجربه کردن یک گذارنسلی یا حتی شکاف نسلی در سازمان ها هستیم. شاید برای اولین بار باشد که سه نسل مختلف (X,Y,Z) همزمان زیر یک سقف در سازمان کار می کنند.

نقش مدیریت سرمایه انسانی در موفقیت کلی سازمان ها چگونه ارزیابی می شود؟

به گفته یکی از صاحب نظران مدیریت، عملکرد سازمان تابعی از قابلیت ها و توانایی های کارکنان است. پس هیچ سازمانی نمی تواند عملکردی فراتر از مجموع توانایی و قابلیت های کارکنان خود داشته باشد. البته در واژه «مجموع» مفهوم هم افزایی هم مدنظر است. اجازه دهید مثالی از دنیای ورزش بزنم اگر تیمی متشکل از بازیکنان

درجه ۲ و ۳ داشته باشید نباید انتظار قهرمانی در لیگ برتر را داشته باشید. پس به قول آقای ماکسول موفقیت سازمان دم درب ورودی شرکت مشخص می شود. ببینید چه کسانی را با چه قابلیت هایی استخدام می کنید بعد انتظار عملکرد داشته باشید. سازمان های درجه یک افراد درجه یک را استخدام می کنند. من به این عبارت قاعده ۱&۱ می گویم. یک جور دیگر هم می شود نگاه کرد که افراد درجه یک سازمان درجه یک را می سازند.

چگونه شرکت ها می توانند از داده ها و تکنولوژی های جدید برای بهبود استراتژی های مدیریت منابع انسانی استفاده کنند؟

در پاسخ به سئوالات قبلی اشاره کردم که حوزه منابع انسانی نیز در تیررس فناوری های جدید بوده است. ظهور مفاهیم چون فناوری منابع انسانی (HR Tech)، تحلیگری منابع انسانی و... در وهله نخست برای بهبود و کارآمدسازی فرایندهای منابع انسانی و در وهله دوم برای بهبود کیفیت تصمیمات استراتژیک و عملیاتی است. واقعیت این است که این روز ها امکان تصمیم گیری بدون داده ها و شواهد عملا میسر نیست. دیگر دوره استفاده از تحلیل های سرانگشتی برای تصمیم گیری به سرآمده است. اتفاقا برای ایفای نقش شریک استراتژیک کسب و کار باید در سازمان با شواهد و داده ها پیش رفت و گرنه مدیران ارشد سازمان نقش منابع انسانی را در کسب و کار چندان جدی نخواهند گرفت. ما از تحلیگری داده در طراحی بسته های جبران خدمت، برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، نگهداشت، سلامت و توسعه کارکنان بسیار می توانیم بهره ببریم. در یک از شرکت هایی که من با آن ها همکاری داشتم از تحلیل داده های مرتبط با سوابق معاینات پزشکی کارکنان با استفاده از داده کاوی و هوش مصنوعی به تحلیل ها و نتایج بسیار ارزشمندی رسیدیم و بر اساس آن بسته های ارتقا سلامت کارکنان طراحی و پیشنهاد شد. یا در مورد دیگری بر مبنای تحلیل داده های مربوط به خروج از خدمت کارکنان که در مصاحبه های خروج ثبت شده بودند برنامه ای برای بهبود نرخ نگهداشت و

تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت منابع انسانی و عملکرد افراد چگونه است و چگونه می‌توان یک فرهنگ قوی و حمایتگر ایجاد کرد؟

سایمون سینک صاحب نظر حوزه رفتار سازمانی و رهبری جمله جالبی دارد:

“So goes the leader, so goes the culture. So goes the culture, so goes the company.”

پس می‌توان نتیجه گرفت که رهبران معماران فرهنگ سازمانی هستند. و فرهنگ سازمانی تعیین کننده سرنوشت شرکت است. به قول دکتر شامی زنجانی «مدیران ارشد، صدا و سیمای فرهنگ سازمانی هستند.» به تعبیری مدیران باید مصداق عینی و تمام عیار رفتاری باشند که انتظار دارند کارکنان از خود بروز دهند. برای مثال، در شرکت های پیشرو دنیا یکی از عناصر فرهنگی حاکم بر سازمان توازن کار- زندگی است. مدیری که از طریق برنامه ریزی درست و بهره ور می‌تواند تمام مسئولیت های کاری خود را به انجام برساند و توازن کار- زندگی معقولی دارد می‌تواند الگوی خوبی برای سایر کارکنان باشد. شاید برایتان جالب باشد که در کشور ما یکی از افتخارات کارکنان به ویژه در سازمان های بزرگ و بعضا دولتی و شبه دولتی این است که مثلا ۵۰۰ ساعت مانده مرخصی ذخیره شده دارند. در کشورهای توسعه یافته عدم استفاده از مرخصی های استحقاقی و سالانه یک نکته منفی است و شرکت با تحلیل داده های مرتبط با ساعات حضور و کارکرد کارکنان به افراد در خصوص رعایت توازن کار- زندگی رهنمود و بعضا هشدار می‌دهد. پس برای ایجاد یک فرهنگ حمایت گر باید سازو کارهای حمایتگرانه را در سیاست ها و فرایندهای سازمان رسمیت بخشید و در این مسیر مدیران باید الگو باشند.

در دوره پس از همه‌گیری، چه تغییراتی در استراتژی‌های مدیریت سرمایه انسانی باید اعمال شود؟

راستش یادآوری دوره کرونا داغ دلم را تازه می‌کند چون پدر بزرگوام که تاثیرگذارترین فرد زندگی ام بود را به دلیل ابتلا به کرونا از دست دادم از این رو حس بسیار ناخوشایندی به

ماندگاری کارکنان طراحی شد. نکته جالب این جا بود که یکی از بخش های اصلی طرح نگهداشت که بر مبنای تحلیل داده ها تدوین شده بود موضوع توسعه مهارت های رهبری مدیران بود.

در مواجهه با چالش‌های ناشی از تغییرات سریع در بازار کار، چه استراتژی‌هایی را برای جذب و حفظ استعدادها پیشنهاد می‌دهید؟

شاید در دو دهه قبل در بازار کار کفه ترازو به سمت کارفرما (سازمان) بود ولی الان قضیه برعکس شده است. تمایل اندک نسل جدید به کار سازمانی (کارمندی) و وجود فرصت های شغلی جایگزین (فریلنسری، مشاوره ای، پاره وقت، تدریس، کار از راه دور و...) جذب و نگهداشت را به یک چالش جدی تبدیل کرده است. در گزارش مدیران عامل در طی ۳ سال گذشته که توسط شرکت مشاوره مدیریت ایلیا تهیه شده است همواره بعد از موضوع نقدینگی موضوع جذب و نگهداشت کارکنان جزو دغدغه ها و چالش های جدی مدیران عامل شناسایی شده است. پس تغییر مناسبات بازار کار از یک طرف و انتظارات متفاوت کارکنان نسل جدید و نابسامانی شرایط اقتصادی و کسب و کاری همگی دست به دست هم داده تا منابع انسانی اولویت اصلی کسب و کارها باشد.

انتخاب استراتژی جذب و نگهداشت به ماهیت و محیط کسب و کار بستگی دارد، ولی بهترین راه این است که به نیازهای کارکنان توجه کنیم. برای این منظور می‌توانیم از نتایج تحقیقات انجام شده در این زمینه کمک بگیریم. به هر حال به طور کلی می‌توانم به موارد زیر اشاره کنم:

- توجه به بازار کار داخلی و پرورش کارکنان موجود
- جذب کارآموزان و پرورش آن ها
- پرداخت حقوق و مزایای رقابتی بر اساس پیمایش های حقوق Salary Survey
- تدوین برنامه های پیشرفت حرفه ای
- تقویت برند کارفرمایی و EVP
- بهبود فرایندهای منابع انسانی با هدف مدیریت تجربه کارکنان
- توسعه مهارت های رهبری مدیران



آن دوره دارم.

ولی در پاسخ به سؤال شما، دوره کرونا در کنار تمام مصیبت هایی که از خود به جا گذاشت از منظر مدیریتی به عنوان یک شتاب دهنده (Accelerator) عمل کرد و به جا افتادن مفاهیم جدید از جمله زندگی آنلاین و دیجیتال بسیار کمک کرد. تصور کنید اگر کرونا نبود و قرار بود آموزش مجازی (آنلاین) را در سازمان بزرگی مثل آموزش و پرورش اجرا کنیم. این تحول چند سال طول می کشید؟ موضوع دیگر اگر اشتباه نکنم اواخر دهه ۱۳۸۰ دولت وقت بخشنامه دور کاری را به سازمان های دولتی ابلاغ کرد. چون زیر ساخت های فرهنگی، فرایندی، مدیریتی و سیستمی نبود عملاً باعث شد که کارکنان یک روز در هفته سر کار نباشند. بعد از یک مدت هم موضوع به طور کل به فراموشی سپرده شد.

ولی در دوران پس از همه گیری کرونا بازار خدمات آنلاین به ویژه خدمات آموزشی توسعه پیدا کرد. دور کاری به یک واقعیت در کسب و کارها تبدیل شد و ما شاهد ظهور و رسمیت یافتن محیط کار ترکیبی (Hybrid) شدیم که بر اساس شواهد در افزایش بهره وری منابع انسانی بسیار موثر بوده است. پس بپذیریم که آنلاین و مجازی کار کردن بخشی از واقعیت زندگی سازمانی است و باید سازو کارها و سیاست های متناسب را در حوزه حضور کارکنان در محل کار، اجرای برنامه های توسعه کارکنان و ... تدوین و جاری کنیم. به طور کلی باید عرض کنم که کرونا مناسبات کاری در سازمان ها را به نحو چشمگیری تغییر داد و نوع نگاه جدیدی را وارد حوزه سازمان و مدیریت کرد که شاید در حالت نرمال زمان زیادی باید برای دستیابی به این تغییرات باید سپری می شد. در این زمینه مطالعه مقاله «بحران کرونا و مدیران فرصت ساز» نوشته دکتر فریبا لطیفی را توصیه می کنم که در ماهنامه گزیده مدیریت شماره ۲۱۶ چاپ شد.

به عنوان یک متخصص، چه توصیه هایی برای مدیران منابع انسانی دارید تا با چالش های جدید (برای حفظ سرمایه انسانی) نظیر دورکاری و مدیریت تنوع نیروی کار

بهبتر برخورد کنند؟

توصیه کلی من پذیرش واقعیت های جدید کسب و کار است. موضوع مناسبات کاری جدید (دور کاری، کار ترکیبی، ساعات کار شناور، کار مستقل و پاره وقت) و مدیریت تنوع چیزی نیست که ما درباره آن حق انتخاب داشته باشیم این ها نرمال های جدید هستند. پس متناسب باید سازو کارها و فرایندها را اصلاح کنیم و دیدگاه و نگرش مدیران را نیز تغییر دهیم که به نظرم در این زمینه منابع انسانی نقش جدیدی را باید پذیر باشد. در مقاله اخیر HBR «متقاعد کردن رهبران ارشد در تغییر رویکرد سازمان به مدیریت منابع انسانی» را یکی از نقش های جدید مدیران منابع انسانی ذکر کرده بود. نکته مهم دیگری که باید مدنظر باشد این است که این گزینه ها خود ابزارهای مناسبی برای کاهش چالش های منابع انسانی هستند چرا دست سازمان را برای استفاده از ظرفیت های افراد مختلف باز می کند و به نوعی بر محدودیت های سنتی موجود غلبه می کند. از طرف دیگر توسعه دانش و مهارت در این زمینه، اصلاح و بهبود فرایندهای موجود متناسب با الزامات جدید، کنار گذاشتن نگاه های محدود کننده قدیمی و پافشاری بر برخی از عوامل کم اهمیت و غیرمرتبط با عملکرد شغلی کمک کننده است.

نکته ای را برای تلطیف فضای مصاحبه خدمتتان عرض کنم. سازمانی را می شناسم که در گذشته موقع استخدام نسبت به خالکوبی های افراد بسیار حساس بود و این گونه افراد را انتخاب نمی کرد. اخیراً با مدیر منابع انسانی آن شرکت صحبت می کردم به خنده از او پرسیدم از معیار خالکوبی چه خبر؟ پاسخ داد: خالکوبی نه Body Art. متوجه شدم که این سازمان خودش را با مناسبات جدید وفق داده است.

چگونه می توان از برنامه های توسعه فردی و سازمانی برای بهبود عملکرد سرمایه انسانی بهره برد؟

به استناد پژوهش ها و نظرسنجی های انجام شده این روز ها یکی از اولویت های اصلی کارکنان بعد از دریافت



مصاحبه با دکتر عیسی خانی

حقوق و مزایای رقابتی، وجود فرصت های رشد و توسعه در سازمان است. کارکنان سازمانی را که برنامه های آموزش و توسعه مدون و مناسبی دارد بیشتر می پسندند. چون کارکنان نسل جدید انتظارشان از کار در سازمان حضور تمام عمر نیست بلکه هر سازمان را به عنوان سکو و فرصتی برای رشد و پیشرفت خود می دانند. پس این رویکرد می تواند هم در جذب و هم در نگهداشت به مدیران کمک کند، البته مدیران نباید انتظار همکاری های بلند مدت را داشته باشند شاید افق ۲ تا ۳ سال همکاری معقول باشد نه بیشتر.

از این رو وجود برنامه های توسعه فردی می تواند به حفظ انگیزه و بهبود سطح عملکرد کارکنان و به تبع آنان عملکرد سازمان کمک کند. در مطالعه ای که سال ها پیش انجام شده بود شرکت های واقع در دهک اول (بالا) نسبت به شرکت های واقع در دهک آخر (پایین) ساعات آموزشی کارکنانشان بیش از سه برابر بود و در عین حال عملکرد این شرکت ها بیش از چهار برابر بود.

سرمایه گذاری روی توسعه فردی کارکنان به توسعه و افزایش عملکرد کارکنان منجر می شود. یکی از جملات پرتکرار در صحبت های مدیران عامل موفق چه در ایران و چه در جهان توجه همزمان به ضرورت توسعه فردی کارکنان و مدیران است. در اقتصاد دانشی و دیجیتالی امروز برگ برنده کسب و کارها دانش و مهارت کاربردی است که نتایج کسب و کاری خلق می کند.

و در پایان ممنون از حضور شما و بینش هایی که ارائه کردید. مطمئناً صحبت های شما الهام بخش بسیاری از افراد خواهد بود.



معماری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی با سرمایه روانشناختی مثبت

PsyCap (شامل هر چهار مؤلفه PsyCap) بود، نه تنها با افزایش PsyCap کارکنان، بلکه با نوآوری و تلاش بیشتر همراه بوده است.

۶- وقتی سرپرست به عضو تیم خود اعتماد می‌کند، آن‌ها تلاش بیشتری می‌کنند و راه‌حل‌های بیشتری ارائه می‌دهند، که در نتیجه انتظارات را برآورده می‌کنند. این فرایند که توسط روانشناسان (مانند دکتر دوو ادن) به عنوان اثر Galatea شناخته می‌شود، مشابه اثر Pygmalion است. ۷- در حالی که اثر Pygmalion زمانی رخ می‌دهد که انتظارات بالاتر باعث بهبود عملکرد می‌شود، اثر Galatea به طور خاص با القای خودکارآمدی به کارمند سر و کار دارد که منجر به بهبود عملکرد می‌شود.

۸- این فرآیند از طریق چیزی که آلبرت باندورا آن را اقتناع اجتماعی می‌نامد، به وقوع می‌پیوندد. مدیران یا سرپرستان با تقویت باور به توانایی‌های کارکنان، آن‌ها را متقاعد می‌کنند که به توانایی‌های خود ایمان داشته باشند.

۹- در نهایت، برای افزایش سلامت و رفاه کارکنان، توصیه می‌شود که از اثر Galatea استفاده شود. به طور مثال، از روش‌های ارتباطی استاندارد برای تقویت حداقل یکی از چهار بعد PsyCap بهره گرفته شود. این روش ساده و از نظر آماری معنادار است و می‌تواند تأثیرات مثبتی در سازمان داشته باشد.

استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی طی ۵۰ سال گذشته نحوه جذب، ایجاد انگیزه، استقرار و هدایت سرمایه انسانی سازمان‌ها را متحول کرده است. شواهد علمی نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند عناصر رفتار سازمانی مثبت را در این سیستم‌ها ادغام کنند. به عنوان بخشی از رفتار سازمانی مثبت، سرمایه روانشناختی مثبت (PsyCap) می‌تواند برای رسیدگی به برخی از مهم‌ترین مسائل سازمانی امروز، مانند جذب نیروی کار از راه دور، تغییرات تنوع، ابتکارات عدالت و شمول، و بازطراحی برنامه‌های رفاه کارکنان مورد استفاده قرار گیرد.

بر اساس ۲۰ سال تحقیق در این حوزه، ۹ توصیه قابل اجرا برای ادغام سرمایه روانشناختی مثبت در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارائه شده است.

توصیه‌ها:

۱- رهبران باید یادگیرندگان تیم خود باشند و نقش مدیر را درونی‌سازی کنند.

۲- تشخیص رفتار کارکنان توسط مدیر: هنگامی که یک رفتار توسط سرپرست شناسایی می‌شود، فراتر از ایجاد یک حس مثبت، کارمند احساس دیده شدن پیدا می‌کند که منجر به افزایش روحیه می‌شود.

۳- سیستم‌های تشخیص باید دقیقاً آنچه را که تقویت می‌کنند، مد نظر قرار دهند. تشخیص مشارکت کارکنان و نتایج آن، اغلب بهینه و موثر است. این سیستم‌ها باید بر نتایج کسب‌وکار پاداش دهند و نه صرفاً فعالیت‌هایی که ممکن است یا ممکن است منجر به این نتایج شوند. ۴- تقویت سرمایه روانشناختی کارکنان بر اساس یک کار خاص یا مجموعه‌ای از رفتارها به منظور تکرار و تشدید آن رفتارها است.

۵- تحقیقات نشان داده است که یک ایمیل ساده از سرپرست به تیم مهندسان که شامل القای مثبت

تفاوت بین سرمایه انسانی، منابع انسانی و نیروی انسانی

نظر گرفته می‌شوند که نیاز به مدیریت دارند.

مثال‌ها: بخش منابع انسانی (HR) یک سازمان که به استخدام، آموزش و مدیریت کارکنان می‌پردازد.

سرمایه انسانی (Human Capital):

تعریف: سرمایه انسانی به مهارت‌ها، دانش، تجربه و توانایی‌های فردی کارکنان اشاره دارد که به عنوان دارایی‌های قابل ارزش‌گذاری به سازمان افزوده می‌شوند. سرمایه انسانی نگاهی اقتصادی به نیروی انسانی دارد و بر توسعه و بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان تأکید می‌کند.

ویژگی‌ها: سرمایه انسانی شامل مهارت‌های فردی، دانش، تجربه، خلاقیت، و توانایی‌های خاص کارکنان است که می‌تواند منجر به بهبود بهره‌وری و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان شود.

دیدگاه استراتژیک: سرمایه انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک برای رشد و توسعه سازمان در نظر گرفته می‌شود که نیازمند سرمایه‌گذاری و توسعه است.

مثال‌ها: مهارت‌های تخصصی، تحصیلات، آموزش‌های پیشرفته و تجربه کاری کارکنان.

تفاوت‌ها:

نیروی انسانی به طور ساده به تعداد افراد و ظرفیت فیزیکی آن‌ها برای کار اشاره دارد و بیشتر بر جنبه کمی افراد تأکید دارد.

منابع انسانی نگاهی مدیریتی به نیروی انسانی دارد و شامل فرآیندهایی مانند جذب، استخدام، آموزش و توسعه کارکنان است.

سرمایه انسانی به ارزش اقتصادی کارکنان اشاره دارد و بر بهبود مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های کارکنان برای افزایش بهره‌وری و ارزش افزوده در سازمان تمرکز می‌کند.

در واقع، نیروی انسانی به ظرفیت کار فیزیکی اشاره دارد، منابع انسانی مدیریت و توسعه آن ظرفیت‌ها را در بر می‌گیرد، و سرمایه انسانی به ارزش و پتانسیل اقتصادی افراد می‌پردازد.

تفاوت منابع انسانی و سرمایه انسانی بسیار ظریف است. با توجه به این که هر دو عبارت به مهارت‌ها، قابلیت‌ها و استعداد‌های انسانی اشاره می‌کنند که برای بقا و رشد هر سازمانی ضروری هستند اما، سرمایه انسانی به مهارت‌ها، دانش، تخصص، ارزشمندی افراد اطلاق می‌شود که در حال حاضر افراد به سازمان ارائه می‌کنند، دقیقاً مانند سرمایه. اما منابع انسانی به مهارت‌ها و تخصص‌هایی گفته می‌شود که در دسترس است و در صورت لزوم می‌توان از آن‌ها استفاده کرد.

نیروی انسانی (Human Labor or Workforce):

تعریف: نیروی انسانی به همه افراد یا کارکنانی که قادر به کار هستند و در سازمان‌ها یا جوامع به فعالیت مشغول می‌شوند، اشاره دارد. این مفهوم بیشتر بر جنبه فیزیکی و حضور کارکنان تمرکز دارد.

ویژگی‌ها: تأکید بر تعداد و ظرفیت فیزیکی افراد برای انجام کار.

دیدگاه سنتی: در این دیدگاه، نیروی انسانی به عنوان یک منبع نیروی کار در نظر گرفته می‌شود که شامل مهارت‌ها و توانایی‌های پایه‌ای برای انجام وظایف مختلف است.

مثال‌ها: تعداد کارکنان یک کارخانه یا شرکت.

منابع انسانی (Human Resources):

تعریف: منابع انسانی به افراد درون سازمان اشاره دارد که به عنوان یک منبع سازمانی مهم در مدیریت و توسعه سازمان در نظر گرفته می‌شوند. این مفهوم شامل مدیریت و توسعه کارکنان است و نگاهی سیستماتیک و مدیریتی به نیروی انسانی دارد.

ویژگی‌ها: شامل استخدام، آموزش، ایجاد انگیزه، ارزیابی عملکرد و توسعه کارکنان.

دیدگاه مدرن: در این دیدگاه، کارکنان نه تنها به عنوان نیروی کار بلکه به عنوان یک دارایی استراتژیک سازمان در



تفاوت بین سرمایه انسانی، منابع انسانی و نیروی انسانی

مثال‌ها: ایده‌های خلاق، دانش تخصصی، مهارت‌های تحقیق و توسعه، و توانایی حل مسائل پیچیده.

۷. سرمایه انسانی آموزشی (Educational Human Capital):

مثال‌ها: مدارک تحصیلی، گواهی‌های حرفه‌ای، آموزش‌های تخصصی.

بهره‌وری سرمایه انسانی

۱. توسعه مهارت‌ها و آموزش:

• آموزش و توسعه: ارائه دوره‌های آموزشی و فرصت‌های یادگیری مستمر به کارکنان برای ارتقای مهارت‌های فنی و نرم.
• آموزش شغلی و حرفه‌ای: سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی و شغلی برای بهبود کیفیت کار و ارتقای شغلی.

۲. مشارکت و انگیزه:

• تشویق و پاداش: ارائه سیستم‌های پاداش و تشویق برای شناسایی و جبران تلاش‌های فوق‌العاده.
• فرهنگ سازمانی: ایجاد محیطی حمایتی و مثبت که انگیزه کارکنان را افزایش دهد و مشارکت آن‌ها را تقویت کند.

۳. مدیریت عملکرد:

• ارزیابی منظم: ارزیابی منظم عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد سازنده برای بهبود و ارتقا.
• اهداف واضح: تعیین اهداف واضح و قابل دستیابی که کارکنان را در مسیر درست هدایت کند.

۴. بهبود شرایط کار:

• تعادل کار و زندگی: ایجاد سیاست‌های مناسب برای تعادل کار و زندگی که به کاهش استرس و افزایش رضایت کارکنان کمک کند.

• محیط کاری سالم: فراهم کردن محیطی ایمن و راحت که شرایط کاری را بهبود بخشد.

۵. رهبری مؤثر:

• رهبری الهام‌بخش: داشتن مدیران و رهبرانی که بتوانند الهام‌بخش و مربی خوبی باشند و به ارتقای توانایی‌ها و مهارت‌های تیم کمک کنند.

• ارتباطات مؤثر: ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر برای تبادل نظرات و حل مشکلات.

اما چگونه تفاوت سرمایه انسانی و منابع انسانی به صفر میل می‌کند؟

مدیران و مشاوران منابع انسانی خوب با شناسایی و تدبیر صحیح در مورد سازمان می‌توانند نقاط قوت و ضعف افراد را شناسایی کرده و در نهایت پتانسیل افراد را شکوفا کرده و آنها را از منابع انسانی به سرمایه انسانی تبدیل کنند.

تفاوت منابع انسانی و نیروی انسانی در ادبیات استفاده از آن‌ها خلاصه می‌شود. نیروی انسانی فارغ از این که در ادبیات نسبتاً قدیم اقتصادی یکی از عوامل تولید می‌باشد، می‌تواند به نیروی انسانی موجود در بازار کار جامعه اشاره داشته باشد.

انواع سرمایه انسانی

۱. سرمایه انسانی عمومی (General Human Capital):

مثال‌ها: مهارت‌های عمومی مدیریت، مهارت‌های ارتباطی، دانش فناوری اطلاعات، و مهارت‌های حل مسئله.

۲. سرمایه انسانی تخصصی (Specific Human Capital):

مثال‌ها: دانش فنی مرتبط با یک فناوری منحصر به فرد، مهارت‌های خاص در حوزه تولید یک محصول مشخص، یا فرآیندهای داخلی یک شرکت خاص.

۳. سرمایه انسانی فرهنگی (Cultural Human Capital):

مثال‌ها: شناخت هنجارهای اجتماعی، آداب فرهنگی، و مهارت‌های زبانی که در تعامل با افراد در یک فرهنگ خاص به کار می‌رود.

۴. سرمایه انسانی اجتماعی (Social Human Capital):

مثال‌ها: ارتباطات داخلی و خارجی سازمان، توانایی همکاری و تعامل با دیگران در سازمان، و ایجاد تیم‌های موثر.

۵. سرمایه انسانی روانی (Psychological Human Capital):

(Capital):

مثال‌ها: انگیزه، تاب‌آوری، امیدواری، خوش‌بینی، و اعتماد به نفس که می‌توانند به بهبود بهره‌وری و رفاه کارکنان کمک کنند.

۶. سرمایه انسانی فکری (Intellectual Human Capital):



کاهش بهره‌وری سرمایه انسانی

۱. عدم توجه به آموزش و توسعه:

○ عدم سرمایه‌گذاری در آموزش: عدم ارائه فرصت‌های آموزشی و عدم ارتقای مهارت‌های کارکنان می‌تواند به کاهش بهره‌وری منجر شود.

۲. فرهنگ سازمانی منفی:

○ عدم حمایت: محیط کاری منفی، عدم تشویق و نادیده گرفتن تلاش‌ها می‌تواند به کاهش انگیزه و بهره‌وری کارکنان منجر شود.

○ تبعیض و بی‌عدالتی: تبعیض در پاداش‌ها یا عدم توجه به عدالت سازمانی می‌تواند به کاهش انگیزه و بهره‌وری منجر شود.

۳. مدیریت ضعیف:

○ عدم نظارت: عدم نظارت و ارزیابی منظم عملکرد کارکنان و عدم ارائه بازخورد مناسب می‌تواند بهره‌وری را کاهش دهد.

○ اهداف نامشخص: تعیین اهداف مبهم یا غیرواقعی که کارکنان نمی‌توانند به آن‌ها دست یابند، می‌تواند به کاهش انگیزه و بهره‌وری منجر شود.

۴. شرایط کار نامناسب:

○ عدم تعادل کار و زندگی: فشار کاری بیش از حد و عدم توجه به تعادل کار و زندگی می‌تواند به خستگی و کاهش بهره‌وری منجر شود.

○ محیط کاری نامناسب: فراهم نبودن شرایط کار مناسب، نظیر محیط کار فیزیکی بد یا تجهیزات ناکافی، می‌تواند بهره‌وری را کاهش دهد.

۵. رهبری ضعیف:

○ رهبری ناکارآمد: وجود مدیران و رهبرانی که فاقد توانایی‌های رهبری هستند و نمی‌توانند کارکنان را به درستی هدایت کنند.

○ عدم ارتباط مؤثر: نبود ارتباطات مؤثر و شفاف که می‌تواند باعث بروز مشکلات و کاهش بهره‌وری شود.

مصاحبه با دانش پذیر سرکار خانم فاطمه علی کاهی

دوره مدیریت اجرایی دارند تا بتوانند تعاملات بهتری بین واحدها ایجاد کنند. مدرسه کسب و کار ماهان را به مدیر مافوقم پیشنهاد کردم و ایشان زودتر از بنده جهت شرکت در دوره های ماهان اقدام کردند. از کیفیت آموزشها راضی بودند و با در نظر گرفتن شرایط زمانی، من هم موسسه ماهان را برای گذراندن دوره انتخاب کردم.

با چه هدفی در دوره مدیریت اجرایی ماهان ثبت نام کردید؟

در طی سال های گذشته اگرچه در سمت سرپرست مشغول بوده ام، اما بیشتر روی دانش تخصصی رشته خودم تمرکز می کردم. بسیاری از اطرافیانم که تجربه کاری بیشتری داشتند، معتقد بودند که مدیریت را می توان به صورت تجربی یاد گرفت. ولی زمانی که تیم تحت نظرم بزرگتر شد، و وظایف و مسولیت ها بیشتر و پیچیده تر شد، به معنای واقعی احساس کردم که مدیریت یک علم است و باید حتماً به آن آشنایی داشته باشم. این آشنایی نه تنها برای ارتباط بهتر با اعضای تیم خودم، بلکه برای درک بهتر واحدهای دیگر و همکاری موفق تر با سایر واحدها ضروری بود.

ماهان چقدر در رسیدن به اهداف شما پس از پایان دوره موفق بوده است؟

من تازه دوره ام را شروع کرده ام و در همین زمان کم دید وسیع تری نسبت به بخش های مختلف سازمان پیدا کرده ام. اما واقعیت این است که انتظار بیشتری از کلاس ها دارم. صرفاً آشنایی با مفاهیم برای من رضایت بخش نیست و دوست دارم هم از دانش عملی استادان ماهان بهرمنم شوم و هم خودم دانش عملی بیشتری کسب کنم. شعار ماهان "تغییر نگرش" است. برای برخی از مدیران که کسب و کار خودشان را دارند، این تغییر نگرش ممکن است با درک بهتر منابع انسانی، تمرکز بر تبلیغات و فروش، تغییر سازوکار و غیره اتفاق بیفتد. برای برخی هم شاید تغییر نگرش منجر به کسب اعتماد به نفس بیشتر برای شروع کسب و کار خودشان شود. امیدوارم در این دوره آنقدر خوب آموزش ببینم که در هر شرایطی که مسولیت تیمی را در سازمانی به عهده دارم بتوانم مفید واقع شوم.

به نظر شما، سرمایه انسانی چیست و چرا برای سازمان ها اهمیت دارد؟



خودتان را معرفی کنید و بفرمایید چند سال سابقه کار دارید؟

با عرض سلام و درود. فاطمه علی کاهی هستم. در حوزه آموزش زبان انگلیسی فعالیت می کنم و ۱۲ سال سابقه کار دارم. در این مدت، ۸ سال به عنوان سرپرست واحدهای آموزشی فعالیت کرده ام و ۲ سال سابقه معاونت دارم. به عنوان سرپرست واحدهای آموزشی، مسئولیت مدیریت و هماهنگی فعالیت های آموزشی، برنامه ریزی دوره ها، اطمینان از اجرای صحیح برنامه های آموزشی و مدیریت مدرسان و زبان آموزان را بر عهده داشتم. به عنوان معاون آموزش هم، وظایف من شامل نظارت بر برنامه های آموزشی، ارزیابی عملکرد مدرسین، و بهبود کیفیت آموزش بود. همچنین، در سابقه کاری خودم، تجربه سرپرستی واحد جذب و تربیت مدرس را نیز دارم.

از چه طریقی با مدرسه کسب و کار ماهان آشنا شدید؟

از کتاب های ماهان برای آمادگی کنکور ارشد استفاده کردم و تجربه مثبتی از این منابع در ذهنم باقی مانده بود. سال های بعد، هنگام جستجوهای مختلف، نام موسسه ماهان به طور مکرر در نتایج جستجوهایم ظاهر می شد. این تکرار و تجربه مثبت قبلی باعث شد که به ماهان توجه ویژه ای داشته باشم. در یک مقطع زمانی در مجموعه ای که مشغول به فعالیت بودم، این نیاز احساس شد که مدیران مجموعه نیاز به گذراندن



مصاحبه با دانش پذیر سرکار خانم فاطمه علی کاهی

اصلاح عملکرد به نیرو داده شود. چنانچه آموزش نیرو تکمیل شد و در این مسیر کنارش بودیم در نهایت میتوان به مرحله ارزیابی و تصمیم‌گیری رسید.

پس از آشنایی نیرو با سازمان، وقت آن است که به او اعتماد کرد و مسئولیت‌ها را به او واگذار کرد. این کار باعث افزایش احساس مالکیت و انگیزه در کارکنان می‌شود. همچنین، به نیرو آزادی عمل می‌دهد تا خلاقیت خود را نشان دهد، البته در چارچوب‌های مشخصی که با سایر اجزای سازمان هماهنگ باشد.

ایجاد محیط کاری امن و شفاف، دور نگه داشتن پرسنل از حاشیه و مشخص بودن حد و مرزها بسیار مهم است. کارکنان باید احساس تعلق داشته باشند و بدانند که زحمات و خلاقیت هایشان دیده و قدردانی می‌شود. ارائه پاداش و تشویق به کارکنان برای عملکرد خوب آن‌ها می‌تواند انگیزه‌بخش باشد. این پاداش‌ها می‌توانند مالی یا معنوی باشند و باید با توجه به فرهنگ سازمان و نیازهای کارکنان تنظیم شوند. حمایت از تعادل بین کار و زندگی کارکنان می‌تواند به افزایش رضایت و بهره‌وری آن‌ها کمک کند، مثلاً در ساعت کاری انعطاف پذیر بود و از برنامه‌های رفاهی حمایت کرد.

در پایان هم بنظرم توسعه مهارت‌های رهبری در مدیران و سرپرستان سازمان می‌تواند به بهبود مدیریت سرمایه انسانی کمک کند، آموزش‌هایی از قبیل مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، و تصمیم‌گیری. امیدوارم دوره‌های مدیریت اجرایی در ماهان به من کمک کنند تا به این مهارت‌ها عمق بیشتری ببخشم و آن‌ها را توسعه دهم.

آیا تجربه‌ای از مدیریت یا بهبود سرمایه انسانی در پروژه‌ها و یا دوره‌های آموزشی خود داشته‌اید؟ اگر بله چگونه بوده است؟

به عنوان یک مدیر میانی، تلاش کردم تا با شفافیت در کار و ایجاد ارتباطات باز و صادقانه، تیم خود را هدایت کنم. هر جا لازم بود به عنوان یک عضو از تیم پا به پای نیروها جلو میرفتم. در برخی مواقع، جلوتر از سایرین مسیر را برای تیم باز می‌کردم. در مواقع دیگر، کنار می‌ایستادم و مسولیت اتفاقات احتمالی را به عهده می‌گرفتم و در عوض از تیم می‌خواستم به جلو حرکت

سرمایه انسانی به نظر من، مجموعه‌ای از نبوغ، درایت، تجربه و دانش افراد سازمان است که به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های هر سازمان و کشور شناخته می‌شود. گردآوری و نگه داشتن چنین مجموعه‌ای می‌تواند به مزیت رقابتی ما تبدیل شود. نیروهای انسانی ما سرمایه‌های پایان‌ناپذیری از هوش و تجربه هستند که به سازمان هویت اجتماعی می‌بخشند و ما را در تحقق و رسیدن به اهداف سازمانی کمک می‌کنند. بنابراین، سرمایه انسانی نه تنها به عنوان منبعی برای انجام وظایف روزمره، بلکه به عنوان منبعی برای نوآوری، رشد و توسعه سازمانی نیز اهمیت دارد.

در نهایت، سازمان‌هایی که توانایی جذب، نگه‌داشت و توسعه سرمایه انسانی خود را دارند، می‌توانند در بازار رقابتی امروز موفق‌تر عمل کنند و به اهداف بلندمدت خود دست یابند.

چگونه می‌توان سرمایه انسانی را در یک سازمان به خوبی مدیریت کرد؟

مدیریت سرمایه انسانی در یک سازمان نیازمند رویکردهای چندگانه و جامع است. به نظر من، اولین مرحله و شاید مهم‌ترین مرحله، جذب نیروی مناسب است. در این مرحله باید نهایت دقت را داشت تا نیرویی که انتخاب می‌شود، نه تنها از نظر مهارت‌ها و تجربه‌ها، بلکه از نظر ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی نیز مناسب فرهنگ سازمان باشد.

به عقیده من چند ماه ابتدای ورود نیرو به سازمان شبیه به دوران نامزدی است که در آن کارفرما و کارمند باید به شناخت خوبی از یکدیگر برسند و انتظارات و نیازهای خود را به صورت شفاف بیان کنند و در نهایت در صورت رضایت از شرایط کاری به هم تعهد بلند مدت بدهند. صداقت و شفافیت در ارتباطات و بیان انتظارات و نیازها در قالب تفکر سیستمی بسیار مهم است.

آموزش نیروها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. برخی مدیران نیرو را استخدام می‌کنند و سپس به دلیل کمبود وقت او را رها می‌کنند تا خودش همه چیز را تجربه و کشف کند. اما همراهی با نیرو، آموزش دادن و ارائه بازخورد مستمر بسیار مهم است. بازخورد باید به صورت مستمر و سازنده باشد و فرصت



مصاحبه با دانش پذیر سرکار خانم فاطمه علی کاهی

پیدا کنند. همچنین، در کنترل و مدیریت پروژه‌ها توانسته‌ام،

برنامه‌هایی که قبلاً در حد ایده بودند را، شروع و اجرا کنم.

به نظر شما چه عواملی در موفقیت و شکست یک پروژه یا سازمان به دلیل مدیریت سرمایه‌های انسانی موثر هستند؟

به نظر من، یک سری عوامل هستند که در صورت وجود داشتن، منجر به موفقیت می‌شوند و در صورت نبودن، منجر به شکست.

رهبری بسیار مهم است؛ کسی که بتواند الهام‌بخش باشد و تعارضات و سوءتفاهم‌ها را برطرف کند. قدرت تصمیم‌گیری به موقع و به جای رهبر بسیار حائز اهمیت است. همچنین، رهبر باید بتواند در زمان لازم قاطعیت داشته باشد. به دلیل دید و بینشی که به جوانب بیشتری نسبت به اعضای تیم دارم، گاهی لازم است تصمیماتی بگیرم که در یک مقطع زمانی خوشایند یک یا چند عضو تیم نباشد. اما به خوبی به این نکته آگاهم که باید به اعضای تیم احترام بگذارم، با آن‌ها صحبت کنم، آگاهی لازم را به آن‌ها بدهم و اعتماد اعضا را به دست بیاورم. در این حالت هست که افراد میتوانند به تصمیم من اعتماد کنند، به پذیرش برسند و برای رسیدن به هدف، حتی اگر موضوع متغایر با تشخیص آن‌ها باشد، با جان و دل انجامش دهند و منتظر نتیجه بمانند.

اگر به افراد مسئولیت‌هایی داده شود که در راستای توانمندی‌ها و علاقمندی‌های آن‌ها باشد و از همه انتظار عملکرد یکسان در گروه نباشد، موفقیت بیشتری حاصل می‌شود. ممکن است کسی بتواند در نقش یک تمام‌کننده قوی عمل کند و دیگری در نقش خلاق. اگر این افراد در جای یکدیگر قرار بگیرند، می‌تواند آسیب زیادی به پروژه بزند. در عین حال، افراد می‌توانند از ضعف‌های خود مطلع شوند و روی آن‌ها کار کنند تا بتوانند انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند. همچنین، محیط کار نباید شبیه محیط آموزش سنتی که ما در مدرسه آن را تجربه کردیم باشد و افراد با هم مقایسه شوند. به نظر من نباید احساس رقابت با یکدیگر در گروه به وجود بیاید. بلکه افراد باید در شرایطی مشغول باشند که بدانند با شاخص عملکردی خودشان سنجیده می‌شوند و رسالت آن‌ها خوب ظاهر شدن در نقش خودشان است نه بهتر عمل کردن از دیگران. این مسأله افراد را بر روی اهداف فردی که در راستای پیشبرد اهداف

سازمانی است متمرکز می‌کند.

دیده شدن عملکرد تک تک اعضا و دادن بازخورد نیز مهم است. مسئولیت‌پذیری نیروها و داشتن تفکر سیستمی در جامعه امروز به شدت مهم محسوب می‌شوند. از دیگر عوامل اثرگذار بر موفقیت و یا شکست پروژه‌ها میتوان به زمان‌بندی، مشخص بودن اهداف پروژه و آگاه بودن همه اعضا از این اهداف، جاری بودن باورها و ارزش‌ها در تیم، مشخص بودن وظایف افراد، و جلسات گزارش‌دهی و هماهنگی اشاره کرد.

سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد و افزایش رضایت شغلی است. این امر نه تنها به نفع پروژه بلکه به نفع کل سازمان است. همچنین، شناخت و تقدیر از تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان می‌تواند انگیزه آن‌ها را افزایش دهد و باعث شود که با انگیزه بیشتری کار کنند.

اگر شما در یک موقعیت رهبری بودید و با کمبود یا مشکلات سرمایه انسانی مواجه می‌شدید، چگونه به عنوان یک مدیر با آنها برخورد می‌کردید؟

ابتدا دلایل کمبود نیروی انسانی و مشکلات را شناسایی می‌کردم. بررسی می‌کردم که آیا مشکل در جذب نیروی کار است یا کارکنان فعلی نیاز به آموزش و شرایط کاری مساعدتر دارند. استراتژی‌های جذب و استخدام را بهبود میدادم و مزایای بهتری ارائه می‌کردم. خیلی وقت‌ها ما مزایایی را در نظر می‌گیریم که برای نیرو کار جذابیت ندارند. لازم است از دید کارجو هم به مسأله نگاه کنیم. اختلاف نسل و تغییر فرهنگ نسل جدید را نباید فراموش کرد. برای نسل جدید داشتن انعطاف در ساعت کاری یک مزیت محسوب میشود. چیزی که شاید برای دهه ۵۰ ای‌ها مزیت محسوب نشود.

همچنین، از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌ها، بستر آموزش و توسعه حرفه‌ای را برای کارکنان فراهم می‌کردم. تلاش می‌کردم محیط کاری مثبت و حمایت‌کننده‌ای ایجاد کنم. تعادل بین کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت و فرهنگ سازمانی مثبت را تقویت می‌کردم. با کارکنان ارتباطات موثر برقرار می‌کردم و نظرات و پیشنهادات آن‌ها را می‌شنیدم تا مشکلات را شناسایی و راه‌حل‌های مناسب پیدا کنم. این بخش خیلی مهم است. بنظرم شنیدن صحبت‌های پرسنل به



مصاحبه با دانش پذیر سرکار خانم فاطمه علی کاهی

عوض نیروی جوان به مجموعه ما خلاقیت، شور و نشاط و انگیزه منتقل می کند. در مقطعی از زمان هم ممکن است مسیرمان از هم جدا شود و این الزاما اتفاق بدی نیست.

و در پایان بسیار سپاسگزارم که وقت خود را در اختیار ما گذاشتید و تجربیات ارزشمندتان را با ما به اشتراک گذاشتید.

من هم از تیم خوب ماهان بابت این فرصت تشکر میکنم.

تنهایی کافی نیست. باید حتما ترتیب اثر هم داده شوند و گرنه اثر معکوس میدهد. مورد دیگه ای که بنظر خیلی اهمیت دارد سیستم سازی است. طوری که با نبود یک نیرو کل روند به مشکل نخورد. استفاده از فناوری های جدید برای بهبود کارایی و کاهش نیاز به نیروی انسانی نیز خیلی مهم است. اتوماسیون فرآیندها و استفاده از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را حتما در نظر میگیرم.

چه درس های از برنامه های آموزشی و پروژه های خود درباره مدیریت سرمایه انسانی آموخته اید که به طور خاص برای شما مفید بوده اند؟

شاید وقتی این جمله را میشنویم خیلی کلیشه بنظر بیاید، اما واقعا وقتی با نیروی انسانی در ارتباط قرار میگیریم متوجه میشیم این جمله عین واقعیت است و در عین سادگی چقدر کلیدی است. آدم ها دوست دارند با کسانی کار کنند که اصیل هستند. کسانی که نقاب نمیزنند، دروغ نمی گویند، صادق هستند و شفافیت دارند. کسانی که ارزش محور هستند و به ارزش ها پایبند می مانند. این گونه مدیران و رهبران قابل پیش بینی هستند و این درصد از قابل پیش بینی بودن به افراد احساس امنیت میبخشد. آدم ها جایی که احساس امنیت می کنند را دوست دارند. این امنیت با ماندن در حوزه امن فرق میکند. قرار نیست افراد در این فضای امن بلند پروازی های خودشان را از دست بدهند. بلکه قرار است به عنوان مدیر به نیروها کمک کنیم تا امن پرواز کنند.

در پایان هم سعی میکنم به خودم یادآوری کنم اگر افراد را آموزش می دهم و بعد به هر دلیلی از من جدا می شوند من نباید احساس خیانت بکنم. بسیار طبیعی است، نیروها توانمند و خودکفا می شوند و جایی از مسیر ممکن است از ما جدا شوند. اگر بتوانم شرایط را برای نگه داشت نیرو فراهم میکنم، اگر نتوانم از این خوشحال خواهم بود که به بدنه صنعت کمک کرده ام و نیرو توانمندی که آموزش داده ام در جای دیگری به خدمت گزاری مشغول خواهد شد. سعی میکنم روابط خوبم را با نیروها حفظ کنم. خیلی وقتها دیده ام مدیران به محض اینکه فرد از سازمان خارج میشود، وی را به عنوان دشمن خودشان و مجوعه تلقی میکنند. این طرز فکر از دید من سنتی و نادرست است. ما نیرو را آموزش می دهیم و در



29th Global Conference on Human Resource Management (GCHRM)

2024 ,03-01 November

Toronto, Canada

The Objective Of The Global Conference On Human Resource Management (GCHRM)

The Global Conference on Human Resource Management (GCHRM) aims to establish a dynamic forum where experts and practitioners from varied sectors like academia, research, public policy, human resources, and labor legislation can converge. The goal of this platform is to disseminate cutting-edge research, exchange current insights, and explore upcoming trends within the field of human resources and business management.

The conference is designed to enrich the human resources management field by delving into key areas such as effective communication, dispute resolution, workforce engagement, inclusivity, mindfulness, managing workplace stress, and enhancing digital competencies.

We ensure the presentation of premier research through a stringent double-blind peer evaluation process and invite participation from professionals across fields: organizational psychologists, experts in compensation and benefits, talent acquisition specialists, trainers and development officers, inclusivity advisors, and business leaders, to name a few. GCHRM is committed to developing an environment conducive to educational growth, expert exchange, and the nurturing of professional networks.

<https://globalconference.ca/conference/29th-global-conference-on-human-resource-management/>



- برگزاری کارگاه طرحواره استاد طباطبایی
- برگزاری جلسه دمو آقای راعی
- سومین ایونت CEO Performance
- شاهنامه خوانی با حضور خانم نیک مهر
- پایان دوره مدیرعامل حرفه ای کد ۴۱
- پایان دوره MBA۲۷۰
- پایان دوره DBA۱۳ مدیرعاملی
- پایان دوره DBA۶۲
- پایان دوره رهبری ۱۲و۱۱
- اختتامیه سمن ها پایان دوره NGO کد ۱
- پایان دوره مدیرعامل کد ۱۳ آنلاین
- استارتاپ گرایند گفت و گو با حامد ولی پور (مدیرعامل ازکی)
- ایونت جذب مدیرعاملی
- شروع دوره MBA آنلاین
- شروع ثبت نام تور بین المللی وکلا



برگزاری کارگاه طرحواره استاد طباطبایی

سومین ایونت CEO Performance





پایان دوره DBA۶۲



ایونت استارت آپ گرایند با حضور حامد ولی پور مدیر عامل ازکی و هم بنیانگذار بیمیتو



اختتامیه سمن ها پایان دوره NGO کد ۱



بزرگداشت من خویشت

خوانش و شرح داستان‌های شاهنامه با رویکرد بازشناسی هویت راستین ایرانی

منزل نخست: از زال و رودابه تا هفت خوان رستم

در این سلسله نشست‌ها کوشش خواهد شد در خلال خوانش و دریافت داستان‌های شاهنامه، ویژگی‌های آرمانی ایرانیان کهن، چنان که در فرهنگ کهن ایران زمین نهادینه بوده بازشناسی و تبیین گردد.

ویژگی‌هایی چون خویشتکاری، خودباوری، اندیشه‌های راهبردی، توانایی رویارویی با رویدادها، و نیز آنچه نیاکان کهن ما آن را به عنوان سبک زندگی ارج می‌نهادند چون بزرگداشت بانوان، دوری از اندوه و پاسداشت شادی، خردگرایی و باور به توانمندی‌های ذاتی و اکتسابی آدمی

روزهای برگزاری چهارشنبه‌ها - ساعت ۱۷ الی ۱۹
تاریخ شروع ۲۸ شهریور



Mahan.Business.School



MahanBusinessSchool



MahanBusinessSchool

mahanbs.com